

Очередь в аптеке

КАК ПОВОД ЗАДУМАТЬСЯ. Часть 2.

Начало статьи (часть 1) читайте в № 15(451).

Таким образом, как это ни парадоксально выглядит со стороны, но постоянные очереди далеко не всегда являются индикатором успешности аптечного учреждения. Более того, исходя из фактов, изложенных в предыдущей части настоящей статьи, очевидно, что очередь может являться реальным препятствием для сотрудников первого стола в проведении развернутых консультаций, мотивации на дополнительную покупку, аргументации целесообразности приобретения препаратов высокой стоимости... В итоге - снижается прибыльность бизнеса, в том числе и за счет того, что персонал аптеки не имеет даже минимальной возможности управлять структурой потребительского спроса. И это уже не говоря о том, что работа в условиях постоянных очередей является причиной стрессов, низкой мотивации, конфликтов и прочих негативных явлений среди первостольников...

Еще раз оговоримся, что речь идет, прежде всего, о более-менее постоянных очередях, а не о «наплыве» в часы пиковой нагрузки, а также вся представленная информация актуальна для аптек, реализующих классическую коммерческую политику - без массированных и регулярных демпинговых атак на ближайших конкурентов.

Постоянные очереди в аптечном учреждении требуют глубокого анализа ситуации и принятия оперативных управленческих



решений. И хорошо если причиной формирования очередей является полное отсутствие вменяемых конкурентов на многие километры в округе, однако реальная жизнь, как правило, более сурова... Есть несколько вопросов в отношении описываемого явления, ответить на которые в обязательном порядке необходимо руководящему составу аптечного учреждения:

1. Во-первых, важно четко понимать - не является ли формирование постоянных очередей итогом сугубо внутренних организационных процессов? Не способствует ли формированию очередей неудачная организация трудовой деятельности и уровень профессиональной подготовки сотрудников первого стола? Не вносит ли в процесс формирования очередей свою лепту неудачная планировка внутреннего пространства аптеки, особенно

«рабочей зоны», в том числе, размещение и доступность наиболее востребованных у покупателей позиций? Возможно ли решить проблему очередей исключительно за счет оптимизации внутренних процессов и повышения производительности труда?

2. Если все «внутренние» неблагоприятные факторы из предыдущего пункта отсутствуют или их влияние минимизировано, то возникает следующий справедливый вопрос в адрес руководящего состава аптеки: действительно ли при значительном количестве клиентов их «качество» соответствует хотя бы средним значениям? И помощью в ответ на данный вопрос являются показатели среднего чека, а именно: сумма среднего чека, его наполняемость (количество позиций) и динамика изменения таковых во времени.

К сожалению, тенденция, при которой аптека обслуживает значительное количество клиентов, при этом «качество» таковых крайне низкое, является достаточно распространенной, но крайне неблагоприятной для среднесрочного определения перспектив бизнеса и возможных рисков. Очередь может значительное время являться ширмой, прикрывающей неблагоприятную структуру потребительского спроса, ориентированную преимущественно на малоприбыльные и малозначимые для бизнеса позиции.

И разумеется, что при такой тенденции, программой номер один должна стать комплексная активность по повышению «качества» среднего покупателя, по повышению

суммы среднего чека и его наполняемости (количество позиций), по смещению удельного веса в структуре потребительского спроса в пользу наиболее прибыльных препаратов... Это достаточно сложная с точки зрения разработки и реализации программа действий, но именно здесь скрыты наиболее перспективные зоны развития, стабильности и финансового благополучия аптечного бизнеса. Безусловно, что подобные управленческие решения и инициативы, так или иначе, затрагивают значительную массу иных глобальных аспектов: это и сбалансированность ас-

сортиментной политики, и коммерческая политика в целом, и процесс ценообразования, и введение (пересмотр) дополнительных стандартов обслуживания клиентов, и т.д. Это огромный, но крайне необходимый и неизбежный фронт работ, фронт изменений.

3. Существуют и административные, чисто технические способы борьбы с очередями. Мы не будем развернуто повествовать об увеличении количества работающих касс, так как это факт сам по себе разумеющийся, особенно при наличии такой возможности.

Одним из способов административной борьбы с очередями служит перераспределение спроса в пользу наименее «загруженных» часов в работе аптеки. И управлять таким перераспределением возможно, к примеру, с помощью скидок при покупке аптечной продукции в наименее «загруженные», как правило, утренние часы. И несмотря на то, что скидки сами по себе достаточно порочное для бизнеса явление, тем не менее такое решение проблемы эффективного управления очередями не исключено. Важно отметить, что скидки на аптечную продукцию в определенные часы обычно наиболее востребованы среди лиц преклонного возраста, и если в процессе формирования очередей таковые имеются, то вывод очевиден.

Также смещение часов работы нередко способствует «разгрузке» аптечного учреждения. Речь идет не об увеличении количества часов работы, хотя и это не самое худшее решение для борьбы с очередями. В данном случае говорится о смещении часов работы. Нередко такое смещение достаточно эффективно и способно перераспределять людские потоки, внося определенный вклад в минимизацию очередей.

Успешных вам продаж!

